



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.**

**REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**

Fundação Pedro Leopoldo  
Reginaldo.lima@fpl.edu.br

**MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA**

Fundação Pedro Leopoldo  
reginaldo.lima@fpl.edu.br

**DOMINGOS ANTÔNIO GIROLETTI**

Fundação Pedro Leopoldo  
domingosgiroletti@gmail.com

**VERA L. CANÇADO**

Fundação Pedro Leopoldo  
vera.cancado@fpl.edu.br



## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.**

### **Resumo**

Este artigo fundamenta-se em pesquisa que teve como objetivo identificar as competências gerenciais requeridas dos gerentes de projeto na ótica de alunos do curso de Administração. Trata-se de discussão relevante tendo em vista os desafios inerentes à capacitação dos futuros gestores e a necessidade de promover o devido alinhamento de estratégias formativas. A pesquisa envolveu um levantamento com 127 alunos matriculados na disciplina Gestão de Projetos, em quatro Instituições de Ensino em Minas Gerais. O referencial teórico contempla aspectos centrais do debate sobre competências e ensino de Administração no país. Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2015, por meio de questionários aplicados em sala de aula e análise de documentos. O tratamento de dados baseou-se em estatística descritiva. De forma geral, os resultados apontam que os alunos valorizaram o leque de competências proposto. Contudo, algumas competências críticas não foram destacadas, indicando a necessidade de adequar o processo formativo para despertar a atenção dos alunos. Fragilidades em relação ao domínio de certos conhecimentos e a necessidade de favorecer o vínculo entre teoria e prática sugerem a ampliação do repertório prático aplicado no âmbito da disciplina e do processo de ensino de Administração.

**Palavras-chave:** Competências Gerenciais; Ensino em Administração, Gestão de Projetos.

### **Abstract**

This article is based on research that aimed to identify the managerial skills required of project managers in the view of Management Course students. It is a relevant discussion in view of the challenges inherent in the development of future managers and the need to promote proper alignment of training strategies. The research involved a survey of 127 students enrolled in the Project Management discipline in four education institutions in Minas Gerais. The theoretical framework includes key aspects of the debate on competences and management of education in the country. Data were collected in the second half of 2015, through questionnaires administered in the classroom and document analysis. Data processing was based on descriptive statistics. Overall, the results indicate that students valued the range of skills offered. However, some critical competencies were not highlighted, indicating the need to adapt the training process to arouse students' attention. Weaknesses in the domain of certain knowledge and the need to promote the link between theory and practice suggest the expansion of practical repertoire used in the context of discipline and the management.

**Keywords:** Management skills; Education in Management; Project Management.



## **1 Introdução**

A complexidade inerente contexto contemporâneo demanda a permanente busca de conhecimentos e o necessário desenvolvimento de competências em todos os campos do saber. As diversas ciências se reorganizam numa perspectiva multidisciplinar, fundem-se e originam novas áreas de investigação. Diversos autores (Castells, 1999; Davenport, 1998; Terra; Gordon, 2002) sinalizaram a relevância da aprendizagem no âmbito da sociedade em rede, caracterizada pela interação baseada em novas tecnologia de informação e comunicação. Conforme Morgan (1996) e Tenório (2000), organizações e indivíduos devem cooperar e competir simultaneamente e isso requer mudanças de comportamento, de percepção e de capacitações.

Essas observações revelam-se particularmente importantes ao se levar em conta os desafios inerentes à gestão de projetos no mundo organizacional que, conforme Corrêa (2007), constitui uma atividade estratégica. O projeto pode ser visualizado como empreendimento temporário e focalizado em determinado objetivo que por meio de um processo sistemático de planejamento e execução de atividades envolve uma variada gama de recursos (Kerzner, 2002; Shenhar & Dvir, 2007). Os profissionais responsáveis pela gestão de projetos lidam com contingências e ocorrências que lhes demandam certas competências gerenciais no sentido de superar os impasses e alcançar os objetivos determinados.

O presente artigo aborda o assunto por meio de uma pesquisa motivada por diversas indagações, tais como: No atual contexto, quais são as competências gerenciais e os conhecimentos requeridos dos profissionais que atuam na gestão de projetos? Quais são os desafios inerentes à disciplina Gestão de Projetos ministrada em cursos de Administração? Trata-se de discussão relevante tendo em vista os desafios inerentes à capacitação dos futuros gestores e a necessidade de promover o devido alinhamento de estratégias formativas. O eixo teórico que suporta a discussão contempla aspectos centrais do debate sobre competências e ensino de Administração no país.

Em relação à distribuição do conteúdo e estruturação do texto, além desta introdução, o artigo constitui-se das seguintes seções: Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Considerações Finais, seguidas das Referências.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Debate sobre competências.**

O debate sobre competências se renova em face das constantes transformações que afetam o mundo do trabalho. Trata-se de um assunto discutido nos círculos acadêmicos e na comunidade empresarial. No campo da gestão, o enfoque estratégico das competências sinaliza a relevância do estabelecimento de arranjos de aprendizagem no âmbito das organizações e de uma conduta orientada à permanente busca de aperfeiçoamento por parte dos indivíduos (Barbosa, 2003).

A literatura que trata do tema é ampla, englobando enfoques distintos e contribuições de diversas áreas (Bitencourt & Barbosa, 2004; Barbosa *et al.*, 2005). Observa-se que a abordagem sinaliza desafios teóricos e práticos. Neste sentido, Ruas (2005, p.35) afirma “apesar da grande difusão da noção de competências entre empresas brasileiras, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas”. Segundo o referido autor, “a noção de competência revela que, sujeito a diferentes variáveis e dimensões, o emprego dessa noção não pode ser



considerado um processo homogêneo, tanto no campo acadêmico, quanto no empresarial.” (p.38).

No mundo do trabalho, o debate sobre competências foi motivado pelo esgotamento do modelo de produção fordista e da emergência de uma nova lógica produtiva pautada na intensificação da reestruturação produtiva, no aumento da concorrência, no estabelecimento de uma lógica de serviços, no trabalho intermitente e informal, na crise nas associações sindicais, na emergência de novas tecnologias e na arquitetura de redes (Zarifian, 2001; Ruas, 2005).

A questão da competência tem suas raízes na Visão Baseada em Recursos (VBR). Deste ponto de vista, entram em cena os recursos internos da firma. Predomina a noção de que eles podem representar fontes para a obtenção de certa vantagem competitiva. O conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, é tratado como aspecto decisivo do ponto de vista estratégico (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Wernerfelt, 1997).

No nível coletivo, discutem-se as competências da organização, das áreas e grupos que a constituem. Nessa direção, Prahalad e Hamel (1990), enfatizando a ótica do negócio, trataram das competências essenciais que distinguem a organização. Por seu turno, Javidan (1998) e Herzorg (2001) discutiram as competências grupais ou funcionais.

No nível individual, predominam distintos enfoques. A corrente americana (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer, & Spencer, 1993) discute a competência com base no conjunto de qualificações necessárias para gerar desempenho superior. Essa abordagem sugere que a competência do indivíduo se fundamenta no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme esclareceram diversos autores (Bitencourt, 2001; Boterf, 2003; Brandão, & Guimarães, 2001, 2002; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Dutra, 2004; Leboyer, 1997; Sandberg, 1996; Zarifian, 2001). A corrente francesa, representada por autores como Zarifian e Boterf, focaliza a dimensão social do debate e destaca a manifestação da competência por meio da ação e de entregas realizadas pelo indivíduo. Por sua vez, a escola inglesa enfatiza os aspectos ligados ao desempenho, a partir de comportamentos observáveis.

A construção de competências encerra um processo complexo que envolve aspectos tangíveis e intangíveis (Boterf, 2003; Nonaka, & Takeushi, 1997; Senge, 2002; Zarifian, 2003). Vários autores (Antonello, 2005; Klein e Bitencourt, 2012; Nonaka, & Takeushi, 1997; Van Maanen, 2009) destacam a relevância dos mecanismos de socialização.

No âmbito da construção de competências, Boterf (2003) traz uma contribuição importante ao classificar os saberes requeridos dos trabalhadores. Segundo ele, os saberes teóricos são aqueles necessários para o entendimento de um determinado problema e para explicar sua razão principal. Os denominados saberes do meio envolvem a dimensão sociotécnica do trabalho. Os saberes procedimentais consistem em instruções que orientam a execução do trabalho conforme uma ordem estabelecida e relacionam-se ao saber-fazer operacional.

Os apontamentos anteriores sinalizam a amplitude do debate sobre competências e sugerem a complexidade do processo de desenvolvimento de competências individuais. A próxima seção aborda, mais especificamente, as competências gerenciais no âmbito da gestão de projetos.

## **2.2 Competências Gerenciais e Gestão de Projetos: breves considerações.**

Nas organizações, os gestores são agentes dinamizadores que viabilizam por meio dos diversos recursos os objetivos determinados. Atuam, não raro, em cenários complexos e lidam múltiplas demandas, atuando na mediação de conflitos. Nessa direção, a gestão de projetos



demanda ação gerencial difusa e em sintonia com as variáveis influentes no processo. Trata-se de uma ambiência extremamente complexa e dinâmica, caracterizada por pressões relacionadas às diversas restrições.

A necessidade de aplicar racionalmente os recursos disponíveis e estimular o envolvimento dos trabalhadores em situações marcada por pressões representa um desafio. As exigências impostas pela organização e a própria natureza da atividade gerencial, demandam desses profissionais o desenvolvimento de certas competências. Gramigna (2007)

As competências gerenciais, há tempos, têm sido objeto de estudo e, mais recentemente, passaram a ser consideradas fundamentais para a operacionalização de estratégias (Bitencourt & Barbosa, 2004; Rabechini, 2001; Russo & Sbragia, 2007). Quinn *et al.* (2003), ao tratarem das competências gerenciais, explicam

Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las. (Quinn *et al.*, 2003, p.24)

Segundo eles, o gestor interpreta papéis distintos no contexto organizacional, sendo responsável por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência.

Atualmente, a gestão de projetos tem sido discutida a partir de uma abordagem dinâmica e interativa. Os esforços de planejamento, organização, direção e controle são enfatizados por meio de uma visão sistêmica e integradora que sugere dinamismo. Diversos autores concordam que por meio de projetos, as organizações promovem inovações e alcançam seus objetivos (Kerzner, 2002, Shenhar & Dvir, 2007).

Um projeto pode ser entendido como um empreendimento único e orientado a determinado objetivo. (Shenhar e Dvir, 2007). Segundo o *Project Management Institute* (PMI), projetos são empreendimentos temporários que visam desenvolver e entregar um resultado único. Conforme Kerzner (2002, p.17) trata-se de “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”. Envolve o planejamento e a execução das atividades de acordo com um processo sistemático. A gestão de projetos, conforme esclarece o PMI (2008), envolve a aplicação de recursos variados e gerenciamento de domínios específicos (escopo, prazo, custos, recursos humanos, aquisições, riscos, comunicação, qualidade e integração).

No caso de projetos inovadores que ancoram as estratégias da organização, segundo Russo e Sbragia (2007), o responsável pela gestão, assume função decisiva, podendo desempenhar um papel estratégico, contribuindo para que as equipes interfuncionais, por exemplo, atuem de forma adequada. (Corrêa, 2007). Nota-se, portanto, a relevância de competências gerenciais por parte dos profissionais que atuam na gestão de projetos.

### 2.3 Ensino de Administração: aspectos gerais.

Nas últimas décadas, o panorama mundial foi afetado por várias transformações decorrentes de mudanças no cenário econômico-político. Observou-se a emergência de novas demandas e parâmetros de referência. No plano tecnológico, a associação das telecomunicações à informática possibilitou o avanço no campo das tecnologias de informação e interferiu profundamente nas formas de comunicação (Laudon & Laudon, 1999). Configurou-se uma realidade caracterizada pela expansão de redes sociais que viabilizam a transferência de informações e a produção coletiva de conhecimentos (Castells, 1999).





As Instituições de Ensino Superior (IES's) cumprem papel determinante no âmbito da educação e formação do indivíduos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei Federal Nº 9.394 de dezembro de 1965, no Artigo 1º § 2º menciona que “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”. Expressa, no cap.IV, art. 43, que as IES's devem promover o ensino e a produção científica, estimulando “a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo”. Essas determinações sugerem a responsabilidade dessas instituições no processo de desenvolvimento social e humano.

Conforme Ronca e Costa (2002, p. 24), a instituição que se propõe a oferecer ensino “precisa, obrigatoriamente, considerar o fluxo inovador de conhecimentos que afeta a formação e a pesquisa em geral”. Contudo, trata-se de uma empreitada complexa, sobretudo num contexto em que a prática reflexiva tem sido sufocada pelo imediatismo predominante na sociedade contemporânea. Conforme Serva, Dias e Alperstedt (2010 como citado em Schmitz, Alperstedt, Van Bellen & Schmitz, 2012, p. 358), “em detrimento da perspectiva inovadora, a formação dos profissionais na área de administração tem sido historicamente baseada na utilização de metodologias conservadoras inspiradas no mecanicismo cartesiano, por natureza fragmentado e reducionista”. Neste sentido, Souza-Silva e Davel (2005, p.127) alertam sobre a dominância de “um modelo de absorção explícita de conhecimentos, apoiado na lógica tradicional-cognitivista de aprendizagem e formação”. Segundo eles, no país, é comum considerar que a formação restringe-se à mera transmissão de conhecimentos, apoiada no uso de técnicas e instrumentos didáticos.

Nesse quadro complexo, conforme Morin (2002), o conhecimento permanece como uma aventura à qual a educação deve fornecer o apoio indispensável. Contudo, o determinismo predominante nas abordagens tradicionais afeta a natureza do processo de ensino-aprendizagem. Diversos autores, no âmbito da educação e da gestão, discutiram a relevância do pensamento crítico e da visualização dos fenômenos pela ótica da complexidade (Arroyo, 2001; Demo, 1993; Freire, 1979; Saviane, 2003).

O ensino de Administração no Brasil é, relativamente, recente. O contexto para a formação do Administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta e com foco na qualificação para o processo de industrialização, estando relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Contudo, embora o ensino na área tenha se iniciado no ano de 1952, a regulamentação da profissão ocorreu somente em 1965 e, um ano depois, o Conselho Federal de Educação estabeleceu o primeiro currículo mínimo do curso. A partir dos anos 1990, verificou-se o vertiginoso crescimento da oferta de cursos no país, envolvendo sobretudo instituições privadas.

O curso de Administração estimula uma formação mais generalista, norteadas por determinadas competências que referenciam o processo formativo com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Espera-se que os currículos sejam configurados em sintonia com o cenário contemporâneo e com as demandas do mundo empresarial. Na tentativa de potencializar o aprendizado e favorecer a aplicação do conteúdo abordado, discute-se a formação baseada em competências como contraponto ao sistema tradicional de ensino. Em linhas gerais, trata-se de um modelo cujo foco está no desenvolvimento das competências e conta com a participação ativa do aluno, o professor atua como um animador que lança pistas de reflexão e estimula a evolução do aluno. Essa abordagem guarda relação com aquilo que Freire (2006 como citado em Schmitz, Alperstedt, Van Bellen & Schmitz, 2012, p. 358) denomina “metodologias ativas as quais baseiam-se na autonomia” e “pressupõem um aluno com capacidade de autogerenciamento ou autogoverno no que se refere ao seu processo de formação”.



Ao se considerar a complexidade inerente ao contexto da gestão de projetos e os desafios relacionados à formação dos profissionais nessa área, admite-se que os cursos deveriam dispensar atenção em relação às estratégias formativas que empregam no desenvolvimento das competências requeridas.

### 3 Metodologia

A pesquisa realizada teve caráter descritivo (Godoy, 1995) e adotou o Levantamento como método de investigação.

A coleta de dados foi realizada, no segundo semestre de 2015, por meio de análise de documentos disponíveis em meio eletrônico e aplicação de questionário semiestruturado. O questionário fundamentou-se na estrutura conceitual desenvolvida por diversos autores que trataram de competências gerenciais (Boterf, 2003; Fleury & Fleury, 2001; Gramigna, 2007; Leboyer, 1997; Quinn et al., 2003; Zarifian, 2001, 2003) envolvendo um leque de 23 alternativas, indicadas na Figura 1. Foram solicitadas aos respondentes a indicação do grau de importância de cada uma das competências com base em escala de 5 pontos e a indicação do nível de domínio de cada uma delas com base na seguinte escala: não domino, domino muito pouco, domino parcialmente, domino integralmente. O questionário foi aplicado em sala de aula.

|                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adaptabilidade e flexibilidade</b><br>Adaptar-se rapidamente a diversas situações e contextos.                                      |
| <b>Aprendizagem contínua</b><br>Buscar e compartilhar informações úteis para a solução de problemas.                                   |
| <b>Capacidade empreendedora</b><br>Provocar mudanças, aproveitar oportunidades e buscar padrões mais elevados de competitividade.      |
| <b>Comunicação</b><br>Estabelecer comunicação clara, escutando os outros e estimulando o compartilhamento de informações.              |
| <b>Conhecimento do setor e do mercado</b><br>Compreender as necessidades dos clientes, dos consumidores finais e prever tendências.    |
| <b>Construção de relações de negócio</b><br>Estabelecer parcerias e envolver-se com os clientes para oferecer soluções.                |
| <b>Criatividade e inovação</b><br>Pensar soluções novas e diferentes para resolver problemas e agregar valor à empresa.                |
| <b>Delegação</b><br>Atribuir autonomia e responsabilidade às pessoas, orientando o trabalho com base em certos objetivos.              |
| <b>Domínio de tecnologias de informação</b><br>Utilizar as tecnologias de informação e comunicação de forma eficaz.                    |
| <b>Domínio pessoal</b><br>Manter autocontrole, domínio das próprias emoções em contextos de estresse.                                  |
| <b>Energia</b><br>Demonstrar disposição para trabalhar com agilidade em jornadas prolongadas e prazos reduzidos, sem se deixar abater. |
| <b>Liderança</b>                                                                                                                       |



|                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exercer influência sobre a ação de outras pessoas e grupos, estimulando o envolvimento e a inovação.                                                    |
| <b>Negociação</b><br>Negociar os melhores acordos e criar um ambiente propício à colaboração, fortalecendo as relações.                                 |
| <b>Orientação a resultados</b><br>Agir com velocidade e sentido de urgência na tomada de decisões.                                                      |
| <b>Orientação ao cliente</b><br>Manter o foco na satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes.                                           |
| <b>Pensamento conceitual</b><br>Compreender situações complexas, problemas e relações que não estão claras, construir modelos e conceitos.              |
| <b>Pensamento crítico</b><br>Analisar e avaliar ideias, questionar e propor novas alternativas.                                                         |
| <b>Planejamento e Organização</b><br>Determinar metas e prioridades, especificar etapas, ações, prazos e recursos para alcançar os objetivos.           |
| <b>Qualidade no trabalho</b><br>Buscar excelência no trabalho a realizar e adoção de uma postura de aprendizagem constante.                             |
| <b>Tolerância à pressão</b><br>Trabalhar com determinação e perseverança em situações de estresse.                                                      |
| <b>Tomada de decisão</b><br>Avaliar diversas opções e selecionar a alternativa adequada com base nas circunstâncias e recursos disponíveis.             |
| <b>Trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas</b><br>Atuar de forma colaborativa em equipes de trabalho e estimular o desenvolvimento das pessoas. |
| <b>Visão sistêmica</b><br>Compreender as mudanças ambientais, identificar oportunidades e ameaças e entender a dinâmica da empresa.                     |

**Figura 1.** Fonte: literatura.

Obteve-se o retorno de 127 questionários respondidos por alunos da disciplina Gestão de Projetos. Esses alunos estão matriculados em cursos de Administração, no período noturno, em quatro Instituições de Ensino no estado de Minas Gerais. As IES's foram selecionadas por conveniência.

O tratamento de dados baseou-se em estatística descritiva e contagem de frequência.

#### **4 Análise de Resultados**

Inicialmente, faz-se a caracterização dos respondentes. Do total de respondentes, 43,3% são do sexo feminino e 56,7% do sexo masculino. Em relação à formação, observou-se que 93% deles não possuem outro curso de graduação.

A distribuição etária dos respondentes foi a seguintes: 18% deles com idade inferior a 20 anos, 74% entre 20 e 29 anos, 8% mais de 30 anos de idade.

Do total de respondentes, 86,6% apresentam alguma experiência profissional. Dentre eles, verificou-se que: 66,4% possuem tempo inferior a cinco anos; 22,7% entre cinco e dez





anos, 10,9% têm mais de dez anos de experiência. Em relação à atuação, constatou-se que 44,9% estão na indústria; 19,7% no comércio e 35,4% no setor de serviços.

Verificou-se que 85% dos respondentes não possuem experiência na área de gestão de projetos. O tempo de atuação daqueles que têm experiência na área (15%) varia de um a dois anos.

A Tabela 1 apresenta o detalhamento do conjunto de competências gerenciais, na ordem de importância atribuída pelos respondentes. Ela evidencia, o percentual de respostas em cada um dos cinco pesos da escala (1 = sem importância, 2 = baixa importância, 3 = média importância, 4 = média alta importância, 5 = alta importância), a média ponderada e o percentual geral em relação ao peso máximo (5).

Conforme a Tabela 1, os resultados apontaram que, de forma geral, o leque de competências proposto foi bem avaliado pelos pesquisados. Observou-se que as competências requeridas e mais valorizadas são: Aprendizagem contínua, Orientação ao cliente, Domínio pessoal. Destacou-se a competência Aprendizagem contínua que consiste em buscar e compartilhar informações úteis para a solução de problemas. O resultado sugere a complexidade inerente à gestão de projetos que demanda dos profissionais constante aperfeiçoamento.

A segunda competência mais bem avaliada foi a Orientação ao cliente que consiste em manter o foco na satisfação das expectativas. Essa competência sinaliza preocupação em relação ao alinhamento das ações tendo em vista as necessidades dos clientes.

Domínio pessoal foi outra competência destacada que consiste em manter autocontrole, domínio das próprias emoções em contextos de estresse. Diante das contingências que afetam a dinâmica da gestão de projetos, pode-se compreender a relevância dessa competência.

As competências classificadas como menos importantes foram: Criatividade e inovação, Tolerância à pressão, Pensamento conceitual e Delegação. Esses resultados sugerem reflexão acerca do ensino de gestão de projetos. Neste sentido, não se pode desconsiderar que contexto de trabalho têm requerido criatividade, busca de inovações e a compreensão de situações complexas por parte dos profissionais. Outro aspecto a ser destacado, trata-se da presença de fatores estressores que geram desgaste e pressões sobre o profissional. A gestão de projetos envolve trabalho em equipe e requer a delegação e atribuição de autonomia e responsabilidades. Os resultados, portanto, sinalizam certo desconhecimento do contexto profissional inerente à gestão de projetos por parte dos respondentes. Essa suposição se justifica na medida em que a grande maioria dos respondentes não possui experiência na área (85%).

A Tabela 2 indica o grau de domínio dos respondentes em relação às competências. Ela evidencia, o percentual de respostas em cada um dos quatro pesos da escala (1 = não possui, 2 = possui muito pouco, 3 = possui parcialmente, 4 = possui integralmente, a média ponderada e o percentual geral em relação ao peso máximo (4).



Tabela 1

**Competências Gerenciais**

| Competências gerenciais                         | Grau de importância |        |        |        |        | Média    |        |
|-------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|
|                                                 | 1                   | 2      | 3      | 4      | 5      | Pond.    | Geral  |
| Aprendizagem contínua                           | 0,00%               | 0,00%  | 0,00%  | 18,90% | 81,10% | 4,905512 | 98,10% |
| Orientação ao cliente                           | 0,00%               | 0,00%  | 3,10%  | 7,90%  | 89,00% | 4,858268 | 97,20% |
| Domínio pessoal                                 | 0,00%               | 0,00%  | 2,40%  | 10,20% | 87,40% | 4,850394 | 97,00% |
| Liderança                                       | 0,00%               | 0,00%  | 0,00%  | 18,10% | 81,90% | 4,818898 | 96,40% |
| Trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas | 0,00%               | 0,00%  | 0,00%  | 18,10% | 81,90% | 4,818898 | 96,40% |
| Conhecimento do setor e do mercado              | 0,00%               | 0,00%  | 3,10%  | 13,40% | 83,50% | 4,80315  | 96,10% |
| Tomada de decisão                               | 0,00%               | 0,00%  | 0,00%  | 19,70% | 80,30% | 4,80315  | 96,10% |
| Pensamento crítico                              | 0,00%               | 0,00%  | 4,70%  | 11,80% | 83,50% | 4,787402 | 95,70% |
| Visão sistêmica                                 | 0,00%               | 0,00%  | 0,00%  | 22,80% | 77,20% | 4,771654 | 95,40% |
| Qualidade no trabalho                           | 0,00%               | 0,00%  | 2,40%  | 19,70% | 78,00% | 4,755906 | 95,10% |
| Adaptabilidade e flexibilidade                  | 0,00%               | 0,00%  | 3,10%  | 19,70% | 77,20% | 4,740157 | 94,80% |
| Comunicação                                     | 0,00%               | 0,00%  | 2,40%  | 21,30% | 76,40% | 4,740157 | 94,80% |
| Negociação                                      | 0,00%               | 0,00%  | 3,00%  | 20,00% | 77,00% | 4,732283 | 94,60% |
| Energia                                         | 2,40%               | 0,00%  | 0,00%  | 22,00% | 75,60% | 4,685039 | 93,70% |
| Construção de relações de negócio               | 0,00%               | 0,00%  | 7,10%  | 19,70% | 73,20% | 4,661417 | 93,20% |
| Capacidade empreendedora                        | 0,00%               | 0,00%  | 3,00%  | 28,00% | 69,00% | 4,653543 | 93,10% |
| Domínio de tecnologias de informação            | 0,00%               | 2,40%  | 2,40%  | 22,80% | 72,40% | 4,653543 | 93,10% |
| Orientação a resultados                         | 0,00%               | 2,40%  | 5,50%  | 18,10% | 74,00% | 4,637795 | 92,80% |
| Planejamento e Organização                      | 0,00%               | 0,00%  | 17,30% | 14,20% | 68,50% | 4,511811 | 90,20% |
| Criatividade e inovação                         | 0,00%               | 15,70% | 25,20% | 19,70% | 39,40% | 3,826772 | 76,50% |
| Tolerância à pressão                            | 2,40%               | 3,90%  | 35,40% | 18,10% | 37,80% | 3,779528 | 75,60% |
| Pensamento conceitual                           | 0,00%               | 19,70% | 29,90% | 13,40% | 37,00% | 3,677165 | 73,50% |
| Delegação                                       | 0,00%               | 7,90%  | 26,00% | 37,00% | 26,00% | 3,176535 | 63,50% |

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.



Tabela 2

**Domínio de Competências Gerenciais**

| Competências gerenciais                         | Domínio |       |       |       | Média    |       |
|-------------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|----------|-------|
|                                                 | 1       | 2     | 3     | 4     | Pond.    | Geral |
| Liderança                                       | 0,0%    | 35,4% | 33,1% | 31,5% | 3,267717 | 81,7% |
| Adaptabilidade e flexibilidade                  | 0%      | 38,6% | 27,6% | 33,9% | 2,960630 | 74,0% |
| Aprendizagem contínua                           | 0%      | 52,8% | 22,0% | 25,2% | 2,952756 | 73,8% |
| Qualidade no trabalho                           | 0%      | 36%   | 33%   | 31%   | 2,944882 | 73,6% |
| Energia                                         | 0,0%    | 55,9% | 14,2% | 29,9% | 2,921260 | 73,0% |
| Delegação                                       | 0,0%    | 44,9% | 40,2% | 11,0% | 2,850394 | 71,3% |
| Comunicação                                     | 0,0%    | 66,9% | 25,2% | 7,9%  | 2,771654 | 69,3% |
| Conhecimento do setor e do mercado              | 0,0%    | 44,9% | 25,2% | 29,9% | 2,740157 | 68,5% |
| Capacidade empreendedora                        | 0%      | 58,3% | 11,0% | 30,7% | 2,724409 | 68,1% |
| Domínio de tecnologias de informação            | 0,0%    | 58,3% | 30,7% | 7,9%  | 2,724409 | 68,1% |
| Orientação a resultados                         | 36,2%   | 38,6% | 30,7% | 30,7% | 2,582677 | 64,6% |
| Orientação ao cliente                           | 36,2%   | 3,1%  | 66,9% | 29,9% | 2,543307 | 63,6% |
| Negociação                                      | 36,2%   | 5,5%  | 27,6% | 30,7% | 2,527559 | 63,2% |
| Pensamento conceitual                           | 36,2%   | 5,5%  | 33,1% | 30,7% | 2,511811 | 62,8% |
| Pensamento crítico                              | 36,2%   | 3,1%  | 30,7% | 29,9% | 2,511811 | 62,8% |
| Tolerância à pressão                            | 39%     | 80%   | 33%   | 28%   | 2,511811 | 62,8% |
| Trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas | 0%      | 61%   | 31%   | 8%    | 2,511811 | 62,8% |
| Criatividade e inovação                         | 0,0%    | 25,2% | 27,6% | 11,0% | 2,409449 | 60,2% |
| Tomada de decisão                               | 0%      | 61%   | 39%   | 0%    | 2,385827 | 59,6% |
| Construção de relações de negócio               | 48,8%   | 80,3% | 14,2% | 5,5%  | 2,133858 | 53,3% |
| Planejamento e Organização                      | 36,2%   | 61,4% | 38,6% | 11,0% | 2,133858 | 53,3% |
| Visão sistêmica                                 | 36%     | 36%   | 28%   | 36%   | 2,086614 | 52,2% |
| Domínio pessoal                                 | 36,2%   | 27,6% | 27,6% | 8,7%  | 1,850394 | 46,3% |

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 2, as competências sobre as quais os respondentes têm maior grau de domínio são: Liderança, Adaptabilidade e flexibilidade, Aprendizagem contínua, Qualidade no trabalho e Energia.

Os respondentes evidenciaram menos domínio sobre as seguintes competências: Construção de relações de negócio, Planejamento e organização, Visão sistêmica e Domínio pessoal.

Observa-se que a competência Domínio pessoal foi classificada como uma das mais importantes, porém 63, 8% dos respondentes consideraram que não possuem sequer domínio



parcial sobre ela. Essa constatação sugere que a falta de experiência na área e de vivência profissional, no contexto da gestão de projetos, dificulta o desenvolvimento desta competência.

A Figura 2 mostra os conhecimentos considerados mais relevantes para o gerente de projetos, segundos os respondentes.

| Conhecimentos mais relevantes          |
|----------------------------------------|
| Conhecimento do sistema institucional. |
| Planejamento e organização.            |
| Psicologia organizacional.             |
| Gestão da qualidade.                   |
| Processo de tomada de decisão.         |
| Gestão de pessoas.                     |

**Figura 2.** Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 3 mostra os conhecimentos sobre os quais os respondentes têm menos domínio.

| Conhecimentos de menor domínio         |
|----------------------------------------|
| Técnico específico                     |
| Área (mercado)                         |
| Planejamento estratégico e operacional |
| Psicologia organizacional              |
| Informática                            |

**Figura 3.** Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que os respondentes apontaram a necessidade de conhecimentos técnicos de gestão de projetos, sobre o mercado, sobre modelos e planejamento para orientar planos de ação, sobre o comportamento humano e uso de softwares utilizados na área. A Figura 3 sinaliza aspectos que não têm sido plenamente contemplados no âmbito do ensino de gestão de projetos. Trata-se de um conjunto de conhecimentos relevante para o desempenho profissional e que, portanto, merece atenção no processo de formação.

A Figura 4 mostra as fragilidades apontadas em relação à disciplina Gestão de Projetos.

| Fragilidades                                 |
|----------------------------------------------|
| Articulação teórica e prática (90%)          |
| Metodologia e encaminhamento didáticos (84%) |
| Nível de profundidade dos temas (79%)        |
| Significado do conteúdo programático (75%)   |

**Figura 4.** Fonte: dados da pesquisa.



Nota-se que a falta de articulação teórica e prática foi apontada por 90% do respondentes. Este elevado percentual demonstra a necessidade de rever o processo de ensino e prover alternativas que possibilitem a aplicabilidade do conteúdo abordado. A metodologia e encaminhamento didáticos também revelam-se frágeis. Portanto, cabe uma reflexão sobre o preparo e a dinâmica adota pelos docentes. O nível de profundidade dos temas e o significado do conteúdo programático não foram avaliados positivamente pelos respondentes. Neste sentido, novamente, a postura adotada pelo docente deve ser levada em conta, porém a falta de experiência dos alunos também deve ser considerada.

## **5 Considerações Finais**

O presente trabalho teve como objetivo identificar as competências gerencias requeridas no âmbito da gestão de projetos que assume papel estratégico no cenário contemporâneo (Corrêa, 2007, Kerzner, 2002; Shenhar & Dvir, 2007). Trata-se de esforço investigativo que procura contribuir para a reflexão sobre o ensino da disciplina Gestão de Projetos e os desafios inerentes ao desenvolvimento de competências gerenciais.

A partir dos resultados constatou-se que a maioria dos respondentes (92%) situa-se numa faixa etária relativamente baixa e que um percentual elevado (44,9%) atua no setor industrial. Um aspecto marcante refere-se à falta de experiência na área de gestão de projetos, sinalizada por 85% do total de respondentes.

Observou-se que o leque de competências foi bem avaliado, porém determinadas competências relevantes do ponto de vista profissional não receberam destaque (Criatividade e inovação, Tolerância à pressão, Pensamento conceitual e Delegação). Neste sentido, embora os respondentes tenham noção acerca da complexidade envolvida na gestão de projetos, a falta de experiência pode ter influenciado a percepção deles.

Os respondentes revelaram carência de determinados conhecimentos no âmbito da gestão de projetos e de alternativas que lhes possibilitem relacionar teoria e prática. Neste sentido, deve-se levar em conta a natureza e a dinâmica que regem o processo formativo. As constatações da pesquisa sinalizam fragilidades que, para além da disciplina gestão de projetos, estimulam uma reflexão mais ampla sobre o modelo predominante e as práticas que têm sido adotadas no ensino de Administração.

## **Referências**

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp.12-33). Porto Alegre: Bookman.

Arroyo, M. G. O. (2001). *Ofício de mestre. Imagens e Auto-imagens*. Petrópolis: Vozes.

Barbosa, A. C. Q. (outubro, novembro, dezembro, 2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 38(4), 285-97.

Barbosa, A. C. Q. et al. (2005). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos de grandes organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. (Relatório de pesquisa/2005), UFMG/CNPq, Belo Horizonte, MG, Brasil.





- Bitencourt, C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt, (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (pp. 240-64). Porto Alegre: Bookman.
- Boterf, G. Le. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed., P. C. R. Reuillard, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (outubro, novembro, dezembro, 2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(4), 523-539.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. In Jr. T. WOOD (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 55-70). São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (janeiro, março, 2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (6a ed.). (R. V. Majer, Trad.). São Paulo: Paz e Terra. (Obra original publicada em 1997).
- Corrêa, H. L. (2007). *Administração da produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (5a ed.). (S. Stancatti, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).
- Demo, P. (1993). *Desafios Modernos da Educação*. São Paulo: Cortez.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. C. C. (janeiro, março, 2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Freire, P. (1979). *Educação como prática da liberdade*. (17a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (outubro, dezembro, 2012). Competências gerenciais desenvolvidas por Profissionais de diferentes formações. *O&S - Salvador*, 19(63), 621-639.



Godoy, A. S. (março, abril, 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 3(2), 57-63.

Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (2a. ed.). São Paulo: Pearson.

Herzog, L. T. (abril, 2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de estudios económicos*. 56(172).

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 66-71.

Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. São Paulo: Artmed Editora.

Klein, M. J., & Bitencourt, C. (outubro, dezembro, 2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Organização & Sociedade*, Salvador, 19(63), 599-619.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1999). *Sistemas de informação com Internet* (4a ed. D. C. Alencar, Trad.), Rio de Janeiro: LTC. Título original: *Information Systems on the Internet: A problem- solvin approach*.

Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.

Mcclelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, pp. 1- 4, Washington: D.C.

Morin, E. (2002). *Os sete saberes necessários à educação do futuro* (5a ed.). São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed., A. B. Rodrigues, & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (may, june, 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3a ed., C. A. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Rabechini, R. Jr. (janeiro, março, 2001). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*. São Paulo, 36(1), 92-100.

Ronca, A. C. C., & Costa, R. (2002). *A construção de uma democracia cognitiva*. São Paulo em Perspectiva, 16(4): 24-29.

Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.



Russo, R. S. F. M., & Sbragia, R. (setembro, dezembro, 2007). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Revista Gestão e Produção*. UFSCAR. São Carlos, 14(3), 581-593.

Sandberg, J. (1996). *Human competence at work: an interpretative approach* (2a ed.). Gotebork: BAS.

Saviane, D. (2003). *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações* (8a ed.). São Paulo: Autores Associados.

Senge, P. M. (2002). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (13a ed.). São Paulo: Best Seller.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press. Massachusetts.

Schmitz, L. C., Alperstedt, G. D., Bellen, H. M., & Schmitz, J. L. (abr, mai, jun, 2012). O processo de ensino aprendizagem em gerenciamento de projetos e a inserção social: a experiência da casa de Cáritas. *Revista Administração: ensino e pesquisa*. Rio de Janeiro, 13(2), 355-385.

Souza-Silva, J. C., & Davel, E. (outubro/dezembro, 2005). Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor: examinando o caso do ensino superior de Administração no Brasil. *Organização e Sociedade*, (12)35, 113-134, Salvador.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley Sons.

Terra, J. C., & Gordon, C. (2002). *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. (E. S. R. Baroni, Trad.) São Paulo: Negocio Editora.

Van Maanen, J. (2009). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas, 45-62.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (outubro, dezembro, 2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), São Paulo.

Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. In N. J. Foss, (Ed.). *Resources firms and strategie - A reader in the resource-based perspective* Oxford University Press, Oxford. 117-132.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. (E. R. R. Heneault, Trad.). São Paulo: Senac.

\_\_\_\_\_. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (M. H. C. V. Trylinski, Trad.), São Paulo: Atlas.



## IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302